



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

GRADO EN TURISMO

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2017/2018

ANA CEBALLOS BERASATEGUI

**LA BÚSQUEDA DEL PÚBLICO OBJETIVO DE ALTO CAMPÓO COMO MEDIO
DE OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO Y SUS USOS**

**IDENTIFICATION OF THE TARGET AUDIENCE FOR ALTO CAMPÓO WITH A
VIEW TO OPTIMISING THE RESOURCE AND ITS USES**

DIRECTORA

Dña. M^a Cristina Torre Balseiro



Escuela Universitaria
de **Turismo**

ALTAMIRA

GRADO EN TURISMO

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2017/2018

Fecha de entrega: 22/06/2018

AUTORA: Ana Ceballos Berasategui

TÍTULO: *La Búsqueda del público objetivo de Alto Campóo como medio de optimización del recurso y sus usos*

DIRECTORA: M^a Cristina Torre Balseiro

TRIBUNAL:

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

En Santander a

AGRADECIMIENTOS

Finalizado éste trabajo no puedo dejar de agradecer la ayuda de una serie de personas sin las cuales no hubiera sido posible llevarlo a cabo.

En primer lugar agradezco a mi tutora de Trabajo de Fin de Grado, Cristina Torre, las horas que ha dedicado a la lectura y corrección de éste, además de sus consejos y su apoyo constante. Del mismo modo me gustaría agradecerse a todos los profesores de las asignaturas que he cursado durante éstos cuatro años, puedo afirmar que aprendí algo de cada uno de vosotros.

Éste trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda de Cristina López y Roberto Cayón, técnicos de la Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, CANTUR S.A., una vez más gracias.

Por último pero no menos importante, gracias a mi familia por su infinita paciencia y por el tiempo que han dedicado en escuchar mis ideas y propuestas, pero también por soportar mis agobios y quebraderos de cabeza, os quiero mucho.

A todos vosotros, gracias de corazón.



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

RESUMEN

A lo largo de este trabajo se pretende analizar cuál es el público objetivo de la Estación de Esquí y Montaña de Alto Campóo, profundizando para saber si solo existe un tipo o varios, así como se comparará el de entre semana, de los fines de semana, de festivos o de puentes.

Se asume que una estación de esquí depende de unos factores naturales como es el tiempo, aunque también su éxito depende de las infraestructuras -como ejemplo tenemos los cañones de nieve, su accesibilidad en cuanto a las comunicaciones por carreteras, señalización de las pistas o servicio del personal-. Esta presunción está cambiando, con una fuerte tendencia en los últimos años y un gran incapié en desestacionalizar la Estación, de hecho desde este momento hasta 2020 se destinarán 3,8 millones de euros aproximadamente a la mejora de las instalaciones, en pro a este factor.

Palabras clave:

Turismo, turismo deportivo, turismo de esquí, Alto Campóo, desestacionalización, público objetivo.

ABSTRACT

This undergraduate dissertation analyses the target audience for the Alto Campóo Ski and Mountain Resort, identifies the different profiles of visitors, and compares the profiles of visitors who frequent the area on weekdays, weekends, public holidays or long weekends.

It is widely assumed that a ski resort depends almost exclusively on natural factors such as the weather, but its success also depends on its infrastructure, such as snow cannons, accessibility to road communications, signposting of the slopes or staff service. Given the marked trend in recent years towards the resort's deseasonalisation, this presumption is changing; in fact, to this purpose, from now until 2020 approximately 3.8 million euros will be allocated to the improvement of its facilities.

Keywords:

Tourism, sports tourism, ski tourism, Alto Campóo, deseasonalisation, target audience.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Finalidad	2
1.2. Objetivos.....	3
1.2. Marco teórico/histórico	3
2. METODOLOGÍA.....	6
3. CAPÍTULO I. El público objetivo.....	7
3.1. Público actual en Alto Campóo	8
3.2. En la búsqueda de nuevos públicos	12
4. CAPÍTULO II. Las instalaciones.....	15
4.1. Instalaciones y servicios presentes en Alto Campóo	17
4.2. Mejora e inversión.....	23
5. CAPÍTULO III. La optimización de los usos	23
5.1. Life+ Econnect Alto Campóo y sus aplicaciones a nuevas formas de turismo	25
5.2. "Adopta un Sendero".....	28
5.3. Nuevas actividades.....	28
5.4. Centro de Alto Rendimiento en Alto Campóo	30
6. CONCLUSIONES.....	31
7. ÍNDICE DE GRÁFICOS/TABLAS/ILUSTRACIONES	33
7.1. Índice de gráficos	33
7.2. Índice de tablas	33
7.3. Índice de ilustraciones.....	33
8. REFERENCIAS.....	34
8.1. Bibliografía	34
8.2. Webgrafía	34
9. ANEXOS	38
9.1. Anexo I. Modelo de encuesta	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Finalidad

En la actualidad, el turismo es por excelencia la forma más popular de disfrute personal, y a la hora de tomar la decisión de realización de un viaje son muchas y muy diversas las motivaciones a tener en cuenta. Como cita la Organización Mundial del Turismo -OMT- en el segundo artículo de su Código Ético "El turismo, que es una actividad generalmente asociada al descanso, a la diversión, al deporte y al acceso a la cultura y a la naturaleza, debe concebirse y practicarse como un medio privilegiado de desarrollo individual y colectivo".

Un estudio conocido mundialmente es la Pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Es una teoría psicológica, donde Abraham Maslow formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme el ser humano va satisfaciendo las necesidades básicas -situadas en la parte inferior de la pirámide-, se van desarrollando deseos y necesidades más elevados -parte superior de la pirámide-. Es una pirámide que consta de cinco niveles, y la idea básica de ésta es que las necesidades más altas ocupan la atención solo cuando las necesidades inferiores fueron satisfechas.



Ilustración 1. Pirámide de Maslow. Fuente: AfiecyI

El estrés y la necesidad de descanso se toma como primera causa de motivación turística, debido a las presiones del día a día las personas necesitan su espacio de ocio y de salida de la rutina. Resultan claves las actividades que se realizan durante el periodo turístico, asimilando cada vez más relevancia en este apartado el deporte.

1.2. Objetivos

El objetivo de este trabajo de fin de grado es definir el público objetivo, analizando si cuenta actualmente con un tipo o varios y ampliando la posibilidad de incluir otros.

Se buscarán herramientas que contribuyan a aumentar las visitas, impulsando la potenciación de la actividad de la Estación, tanto en periodo de esquí como fuera del mismo. Dentro del cliente objetivo, se analizarán los ya existentes y se tratarán de buscar otros nichos para alcanzar la máxima rentabilidad, además de una segmentación por diferentes tipos de públicos dependiendo de las temporadas y las actividades que el visitante que acuda, desee realizar.

Por otro lado, vamos a contar con la ayuda de personal de CANTUR S.A¹, Sociedad Regional Cantabra de Promoción Turística S.A, que aportarán información y documentación objetiva y necesaria para poder llevar a cabo este trabajo. Para ello, se comparará el plan de Alto Campóo con los planes que tienen otras estaciones de esquí españolas y mundiales en cuanto a proyectos e infraestructuras.

La Sociedad Regional Cantabra de Promoción Turística S.A. además cuenta con otras instalaciones como son el Teleférico de Fuente Dé, el Refugio de Áliva, el Parque de la Naturaleza de Cabárceno, campos de golf como el de Abra del Pas y Nestares, varios restaurantes; el Museo Marítimo del Cantábrico también está entre los elegidos por la sociedad.

La evolución en su gestión de promoción se enfoca hacia el mundo experiencial como lo requiere el sector actual. Tiene por misión generar experiencias, inspirar momentos felices, crear valores y oportunidades para seguir creciendo. La integridad, colaboración, diversificación, calidad, sostenibilidad, investigación y educación son los valores que la sociedad regional pone al alza para conseguir sus propósitos.

1.2. Marco teórico/histórico

En párrafos anteriores se ha citado en varias ocasiones la palabra “estacionalidad”, la cual será una de las piezas clave del desarrollo de este proyecto, por lo que procederemos a su

¹ CANTUR S.A. es una sociedad anónima, pública, perteneciente al Gobierno de Cantabria y adscrita a la Consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio. Esta fue fundada en 1969, y desde entonces gestiona diez instalaciones turísticas, siendo un motor económico para la comunidad de Cantabria en materia de turismo, ya que emplea a 400 personas aproximadamente, provenientes de la Comunidad en su mayoría. El objeto social de la empresa es transformar los recursos naturales y culturales de Cantabria en productos turísticos capaces de generar ilusión, entretenimiento, experiencia positivas y momentos felices para cualquier persona, en cualquier momento y en cualquier lugar.

correcta definición. La estacionalidad es vista como uno de los principales problemas del mundo turístico, Butler² -1994- definen ésta como un “desequilibrio temporal que puede expresarse en términos del número de visitantes, del tráfico en las calles y otras formas de transporte, en los empleos y en las entradas a atracciones turísticas”.

La estacionalidad está muy influenciada por factores de localización. Como ya hemos citado, la Estación de Alto Campóo depende de las nevadas y su facturación se ve limitada a unos meses determinados del año. La puesta en marcha en el futuro con aportación de nuevas ideas permitirá dar solución a la explotación de las infraestructuras disponibles, convirtiéndose más que en una estación de esquí, en un complejo deportivo de montaña, donde se ampliarán también expectativas de todo el entramado comercial que vive de ella - hotel, restaurante, tienda, etc-.

A día de hoy, la estación cuenta con una gran consideración entre los aficionados al deporte blanco, con instalaciones dinámicas y cómodas. Es una de las mejores estaciones y snowparks³ de la Cornisa Cantábrica. Cuenta con 22 pistas, 4 verdes, 9 azules y 9 rojas, además de poseer un circuito de fondo de 4,4 km y rutas que enlazan todo ello.

La cota mínima de la estación está a 1.650 metros y la máxima a 2.125 metros, con una orientación Norte-Noroeste, y se dispone de 27,7 km esquiables. Dentro del plan de modernización de la estación, se han introducido recientemente los cañones, sumando actualmente 87. Cuenta con alrededor de más de una quincena de remontes, telesquí y cinta transportadora. La capacidad de la estación es de 12.700 usuarios a la hora.

La Estación ofrece servicios de alojamiento en el Hotel La Corza Blanca -68 habitaciones-, restaurante, cafetería, tienda, 5 escuelas de esquí -todas ellas privadas, no pertenecientes a CANTUR S.A.-, actividades lúdicas y de ocio que incluye rutas, visitas nocturnas, talleres, además de un parque infantil, ejemplo del empleo indirecto que se genera en torno a una infraestructura de éstas características.

Gracias a la introducción de nuevos elementos y la modernización de sus infraestructuras, podemos ver un avance y evolución de la situación de la estación, pero también debemos analizar el histórico de unos años antes hasta aquí.

La historia de la estación se vincula por un lado a su especial orografía; por otro el clima, propicio en nevadas intensas y prolongadas; y por último, el carácter de las personas que no cesaron en su empeño hasta que vieron cumplidos sus sueños, que era el conseguir un

²Gareth Butler y David Butler, padre e hijo, expertos en ciencias políticas y los cuales recogieron todos sus conocimientos en “ British Political Facts, 1900-1994”, libro donde recogen el párrafo citado en estas líneas y otros términos relacionados con el derecho y la economía.

³Su traducción en español es parque de nieve, pero se ha tomado éste anglicismo como la manera más utilizada para nombrar dicho término.

centro invernial. Según la Enciclopedia de Cantabria "ya en 1895 el periódico Campóo, calificaba a esta región como la Nueva Suiza". Se dijo que "había que imitar a los Suizos, Franceses o Italianos". Europa era la máxima referencia, pues en los Pirineos se estaba iniciando entonces la práctica de este deporte. Los primeros en subirse a unos esquís en toda la Península Ibérica fueron los habitantes de Sallent de Gállego en el año 1905, situado al norte de la provincia de Huesca.

Los primeros esquís se deslizaron por el Alto Campóo a principios del siglo XIX. A medida que los años pasaban se fueron creando refugios para los diferentes clubes que iban surgiendo en la zona fruto de la mínima actividad de la Estación, como el Club Alpino Tajahierro en 1929, uno de los pioneros en la zona de Campóo y que comenzó con unos jóvenes intrépidos que se atrevían a subir por las laderas para deslizarse posteriormente con los esquís, y poco a poco con el dinero de las diversas competiciones a las que asistían fueron propiciando la creación del refugio en Alto Campóo, que desde 1958 hasta la

actualidad alberga a todos los socios que deseen disfrutar de las jornadas de esquí.

Se construyeron también telesquís portátiles, para hacer más accesible la zona y así poder ampliar el terreno esquiable. A partir de este momento la práctica de los deportes de montaña aumentó considerablemente, y creció en



Ilustración 2. Primeras subidas por Alto Campóo, 1931. Fuente: Club Alpino Tajahierro

presencia de visitantes, deportistas y curiosos en las montañas del Alto Campóo. Esta afición propició que cada vez se fueran demandando más y mejores servicios.

En 1960, los días festivos se daban cita en Cantabria más de 500 esquiadores y en 1961 "esquiar se está poniendo de moda entre los montañeses" como se publicó en el diario Alerta.



Ilustración 3. Socios del Club Alpino Tajahierro en Alto Campóo.

1937. Fuente: Club Alpino Tajahierro

D. Nicanor Gutiérrez, en la época alcalde de la Hermandad de Campóo de Suso, fue un gran precursor a nivel local de la estación invernal, con una visión generalista respecto al desarrollo del turismo y sobre lo que podía aportar esta nueva forma de economía a la comarca campurriana.

Según un estudio de hace 35 años hasta la actualidad facilitado por la Sociedad Regional Cantabra de Promoción Turística S.A., la media de días de nieve es de unos 104, pasando por etapas en los años 80 estables entorno a los 120 días, disminuyendo en la década de los 90 considerablemente a unos 90 días -pasando por temporadas que no superarían los 40 días-, y en los 2000 surgen inestabilidades -temporadas con 185 días de esquí y otras con apenas 30 días-.

Para acabar de perfilar Alto Campóo, 1965 se crearon los primeros remontes y nació como tal, lo que hoy conocemos por la estación de esquí. Poco más tarde, y debido a la demanda de parcelas para construcción de cabañas para los aficionados que subían a esquiar, se construyó el hotel La Corza Blanca, con capacidad de 90 plazas -actualmente el número de plazas ha disminuido a 69-.

En 1969 se creó la sociedad del Gobierno Regional, Sociedad Provincial Cantabra de Promoción Turística S.A -CANTUR-, que desde los inicios de Alto Campóo hasta el día de hoy ha sido quien ha gestionado la estación de esquí.

En 2002 CANTUR S.A. apuesta por modernizar la estación, con sustituciones en telesillas, ampliando la capacidad de los remontes y apertura de nuevas pistas, mejorando las antiguas también. A fecha de hoy la modernización no ha finalizado y la empresa trabaja con el objetivo de continuar ampliando servicios e instalaciones. Joan Antoni Font, director de la Estación desde noviembre de 2017, señala que es necesaria una serie de actuaciones "costosas" debido a la antigüedad de algunos telesillas y a las "extremas condiciones" meteorológicas que éstos soportan. Para llevar a cabo este proyecto CANTUR S.A. ha contratado los servicios de una consultoría especializada en trabajos de transporte por cable para la mejora de la eficiencia y puesta a punto de los remontes de la Estación.

2. METODOLOGÍA

El trabajo de fin de grado que se está desarrollando en estas líneas toma forma gracias a una metodología basada sobre todo en el trabajo de campo y las entrevistas individuales a actores relevantes, no sin ello ser contrastado con estadísticas que aporten objetividad a todo lo redactado.

La estructura del trabajo consta de fuentes primarias, con información relevante de Roberto Cayón y Cristina López, técnicos de CANTUR S.A., que aportaron datos para el mejor desarrollo del proyecto. Ellos también facilitaron libros sobre la historia de la Estación, sobre el desarrollo de la sostenibilidad y estadísticas de la misma. Éstas fueron realizadas a modo de cuestionario de libre respuesta, en persona, e individual para cada entrevistado.

Se realizará también una encuesta a pie de pista en Alto Campóo, para definir cuál es el cliente "tipo" actual de la estación. En ella se desarrollará el perfil demográfico, deporte que estos usuarios practican en ella y demás preguntas que se irán analizando a lo largo de este trabajo.

Las fuentes secundarias, se obtienen de la consulta de sitios Web, como la página oficial de la estación de esquí Alto Campóo, CANTUR S.A; artículos de prensa correspondientes a la Estación; así como también se obtuvieron libros e historial de la Estación escrito, proporcionado todo ello por CANTUR S.A. Además de esto, se han utilizado comentarios de diferentes visitantes de la Estación, diccionario -Real Academia Española de la lengua- para la definición de términos y enciclopedias referenciadas en el Anexo.

3. CAPÍTULO I. El público objetivo

"Público objetivo" es un término que se utiliza para hacer referencia a un tipo de cliente "ideal" al cual se dirigirá el nuevo proyecto o propuesta que la empresa quiere lanzar, y obtener éxito con ello, como así lo señalan los autores de la "Definición del público objetivo" Julián Pérez Porto y Ana Gardey en el sitio Web definición.de.

La determinación del mismo se lleva a cabo mediante un estudio de mercado, que facilitará el conocimiento de a quién se ha de dirigir la campaña y mediante qué canales. Conocerlo significa saber cómo se comunica, qué otros gustos tiene además del producto o servicio que deseamos ofrecerle... todo esto nos permitirá llegar a él de una manera más cercana, llamando su atención y ofreciéndole justo lo que está buscando. En el caso de Alto Campóo, la definición de éste ha sido definida por la encuesta realizada a pie de pista.

Hay varios factores a tener en cuenta a la hora de buscar este público objetivo, los cuales se preguntaron en la encuesta. Los más relevantes son:

- Lugar de procedencia: donde se analiza si los visitantes provienen de Cantabria o de otra comunidad o país.
- Edad: es una variable que se suele medir por rangos, como ser de 18 a más de 60 años. La edad suele ser representativa de ciertos aspectos de una persona, entre los que se encuentran los conocimientos que puede poseer dicha persona, sus intereses y sus gustos.

- Sexo: Desde el punto de vista del proyecto de final de Grado que se está llevando a cabo se busca la igualdad en todos los aspectos, sabiendo que esto no es así en todos los segmentos empresariales y sigue habiendo diferenciaciones entre mujeres y hombres.
- Frecuencia de visita a la Estación: con ello se puede saber si son visitantes habituales o esporádicos, y cuáles son los periodos de mayor afluencia.
- Compañía durante la visita: sabiendo si viajan solos, o acompañados ya sea en familia, en pareja o con amigos.
- Deporte realizado en la Estación: a través de este factor se puede conocer la actividad deportiva predominante en Alto Campóo -esquí, raquetas, snowboard o esquí de fondo-, para así poder determinar posteriormente qué actividades pueden complementarse con otras fuera de temporada de nieve.

3.1. Público actual en Alto Campóo

La definición del cliente objetivo de la Estación de Esquí y Montaña Alto Campóo se analizará a través de la observación del público actual, de los deportes realizados por éste y los periodos y frecuencia en las que estos utilizan los recursos que ella posee.

Para alcanzar esta visión actual se ha llevado a cabo una encuesta que podrá consultarse en el Anexo de este proyecto donde, a pie de pista, participaron clientes de la estación en temporada alta de la misma, por lo tanto son clientes que subieron a la estación a realizar actividades relacionadas con la nieve, pero a los que se preguntó también por sus gustos y opiniones sobre mejoras y posibles propuestas de actividades que ellos mismos estarían dispuestos a realizar fuera de la temporada de esquí. El objetivo pues de esta encuesta es el de saber cual es el público actual y qué opina de las instalaciones y servicios de la Estación.

Si analizamos la encuesta, observamos que el usuario que acude a la Estación generalmente es nacional, en concreto procedentes de Cantabria y Castilla y León en su mayoría, debido a la situación geográfica de la misma, entre estas dos comunidades, y de fácil acceso y retorno a casa en el día.

Éstas comunidades por su parte también cuentan con sus propias estaciones. En Castilla y León hay 9 estaciones de esquí, algunas de ellas denominadas "mini estaciones", pero siguen ampliando y luchando por la creación de nuevos proyectos y kilómetros esquiables. Las más destacadas y que podrían asemejarse a Alto Campóo son San Isidro, La Covatilla y Leitariegos:

- San Isidro, en el norte de León es la estación más grande de la comunidad, que registra de media cada temporada unos 250.000 deportistas de invierno, cuenta con

23 pistas (algunas de ellas negras –de dificultad extrema-), 12 remontes y unos 23 kilómetros esquiabiles.

- La Covatilla, en la provincia de Salamanca, dispone de 9 pistas y unos 8 kilómetros esquiabiles, recibiendo de media cada año unos 25.000 deportistas.
- Leitariegos, también en León, ofrece 4 pistas y 2 remontes a lo largo de 2,75 kilómetros de extensión esquiabiles. Esta estación tiene una visita media anual de unos 10.000 deportistas.

En el caso de la Comunidad de Madrid existen dos estaciones, Navacerrada y Valdesquí:

- La estación de Valdesquí cuenta con 15 remontes y unos 22 kilómetros esquiabiles distribuidos en 27 pistas de diferentes niveles. Posee una afluencia anual de unos 50.000 deportistas.
- Navacerrada cuenta con 16 pistas y 14 kilómetros esquiabiles, un total de 10 remontes, contando de media con una afluencia de 31.000 deportistas.

Las estaciones de Castilla y León y la Comunidad de Madrid son, por cifras e instalaciones podrían mantener una similitud con la estación de esquí y montaña Alto Campóo, lo que las convierte en competencia. Tras realizar la encuesta observamos que la mayoría de deportistas provenientes de Castilla y León eran de Burgos y Palencia, y una minoría de Valladolid, motivo por el cuál visitan la estación cántabra, que queda más cercana en kilómetros y carreteras de lo que podría encontrarse las estaciones de su comunidad. En el caso de los provenientes de Madrid, los resultados de la encuesta los definen como practicantes de deportes de nieve que además, poseen una residencia en Cantabria o buscan pasar unos días de ocio en la misma, no sólo subir a la Estación.

Además, Alto Campóo cuenta con un prominente público que se desplaza desde el País Vasco, debido a la falta de estaciones en la comunidad y su cercanía con Cantabria, que les hace decantarse por Alto Campóo para pasar una jornada de esquí, sobre todo a principiantes o deportistas no muy avanzados en estos deportes, ya que los más profesionales se desplazarán a estaciones más grandes o con pistas de mayor dificultad en los Pirineos, situadas a menos de tres horas en coche en muchos casos. En este caso, el 99% de los encuestados procedentes del País Vasco afirmaron retornar a casa al finalizar su jornada de deporte en la estación.

Analizando pues, los lugares de residencia de los encuestados tal día, el 32% retorna a casa al finalizar la jornada en la estación, debido a que son procedentes de la comunidad cántabra o de lugares en los que sus desplazamientos son menores a doscientos cincuenta kilómetros:

ORIGEN- DESTINO	DISTANCIA/KM
Valladolid- Alto Campóo	202 km
Palencia- Alto Campóo	155 km
Burgos- Alto Campóo	136 km
Vizcaya- Alto Campóo	207 km
Álava- Alto Campóo	242 km

Tabla 1. Distancia a Alto Campóo desde provincias importantes. Elaboración propia



Gráfico 1. Lugar de residencia durante la visita en Alto Campóo. Elaboración propia

Otro 32% pernocta en alojamientos de Cantabria: hoteles, casas rurales, hostales... Por lo que su visita no dejará solamente un beneficio económico en la Estación, sino que también consumirán más productos y servicios de la Comunidad.

Mientras tanto, el 12% afirmó haber llegado hasta la estación en autocaravana o furgoneta camper, y dentro de este 12% el 10% dijo pasar la noche en el aparcamiento de la estación, mientras que el resto optó por buscar alojamiento en el estacionamiento adaptado para este tipo de vehículos en la capital, Santander – situado en el Parque de Las Llamas-.

Dentro de los deportes realizados en la estación, el esquí predomina notablemente con un 56% en los encuestados, viniendo tras él las raquetas con un 20%, el snowboard con un 16% y por último el esquí de fondo, que ocuparía un 8%.

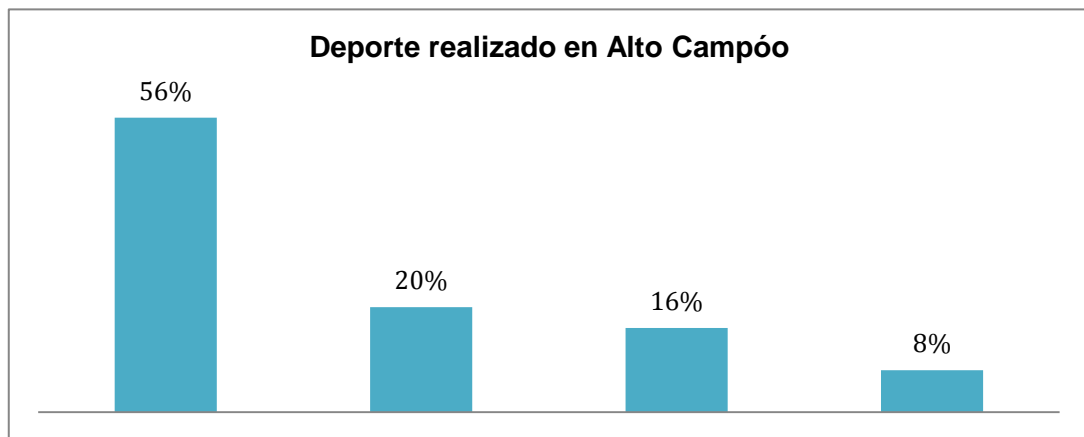


Gráfico 2. Deporte realizado en Alto Campóo. Elaboración propia

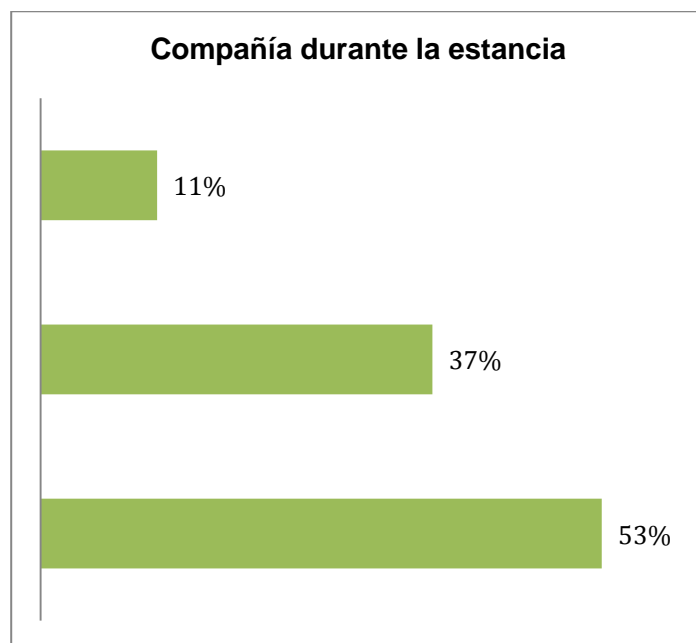


Gráfico 3. Compañía durante la estancia en Alto Campóo. Elaboración propia

Si analizamos la edad media en la cual se sitúa el público actual de la estación a través de la encuesta, vemos una clara predominancia de deportistas comprendidos en el rango de edad 35-50 años. Por lo general acuden en familia -53%- , o en pareja -37%-, acudiendo con amigos se tomó como la opción minoritaria -11%-, ya que nadie contestó que acudía solo a la estación.

En general, los encuestados no acuden con frecuencia a la estación, de promedio una o dos veces al año. Esto se debe a que utilizan el pretexto de la estación de esquí como un motivo más para su visita a Cantabria. Se observó también los periodos en los que estos deportistas acudían a la estación.

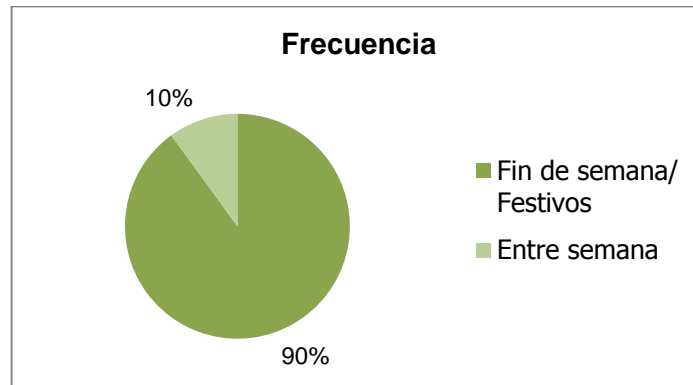


Gráfico 4. Frecuencia con la que los deportistas acuden a Alto Campóo. Elaboración propia

El 90% es un público de fin de semana y festivos, siendo tan solo un 10% quienes acuden también entre semana. Ante esta respuesta se formuló la pregunta de si el motivo de su visita a Cantabria, en el caso de no ser residentes en la Comunidad fue practicar deportes de nieve y montaña en Alto Campóo, a lo que el 99% de los encuestados contestó que sí. Con todos estos datos se observa un público actual bien definido como familiar, de fin de semana y festivo, principiante o no muy avanzado en la práctica de los deportes de nieve y que se desplaza a la estación para pasar un tiempo de ocio.

3.2. En la búsqueda de nuevos públicos

Si bien el público actual público está muy definido y nos cierra el abanico de opciones para la consecución del logro de la desestacionalización, se puede utilizar también para desarrollar nuevas propuestas de cara a planes en fin de semana combinados con otros productos que beneficien a la Comunidad. Aprovechando que son familias la mayor parte, se podría hacer hincapié en las actividades en grupo, de las que puedan disfrutar todos los públicos. Lo primordial es idear planes que puedan amoldarse a este público ya existente, ya que conoce la zona, ya ha mantenido experiencias con anterioridad en la estación y por qué no va a innovar y va a acudir en su tiempo de ocio fuera de temporada de nieve. Se posee un público al que le gusta el deporte en la montaña, por lo tanto, la primera opción que se nos presenta es continuar con actividades en la montaña, por lo que una opción podría ser la creación de rutas de senderismo, bien señalizadas y divididas por dificultades, siempre contando con la posibilidad de disfrute de todas las edades dentro de una familia.

Una vez analizado el cliente actual se considera que seguirá siendo eje principal objetivo y que deberá tenerse en cuenta en los nuevos proyectos y posibilidades de mejora y proyectos a llevar a cabo en la estación, pero no es suficiente, ya que un turismo de senderismo dejará dinero alrededor de la estación pero no en ella. Por ello, se ha de tratar de buscar otros posibles públicos que, a través de actividades que puedan realizarse en la estación con los

recursos de los que se dispone y nuevos recursos que se puedan incluir, generen una actividad turística y económica fuera de la temporada alta.

Para ello, la posibilidad de ampliación del público en la estación estará orientada a los jóvenes, potenciando a ese 11% que venían con amigos. Podría estar comprendido en un rango de los 18 a los 30 años, la generación *Millennial*⁴ caracterizados por su nueva forma de comunicación y de mantenerse informados a través de las Redes Sociales. Éste es fácilmente reconocible, son las personas que nacieron entre 1980 y 2000, con unas actitudes y comportamientos muy diferentes a lo que anteriormente se acostumbraba. A través de los datos que se pueden obtener del INE -Instituto Nacional de Estadística-, más de 8 millones fueron nacidos entre estos años. En cuanto a la formación de este público, aproximadamente el 54% cuentan con títulos universitarios. Su filosofía de vida es completamente diferente a la de generaciones anteriores, donde se daba mayor importancia a la búsqueda de un trabajo, siendo la búsqueda de la felicidad lo que prima en esta generación.

Los *Millennials*, como indica la empresa dedicada al marketing online Marketalia S.L. en su página Web, se caracterizan por ser muy digitales, siempre con sus dispositivos electrónicos en marcha y con todas las Apps utilizadas por los mismos. La mayor forma de acceso de información a ellos es a través de las Redes Sociales, que generan un gran impacto en sus actitudes y comportamientos; además, a través de ellas participan, opinan de forma exigente y expresan su visión del mundo. Éste público es más exigente que por ejemplo, el cliente actual que tiene la estación, ya que con un solo click pueden mandar su opinión tanto beneficiosa como hacer que la crítica que sea vista internacionalmente, por lo que necesita mayor atención y cuidado de los detalles. En realidad, son exigentes pero de muy fácil acceso y a los que se llega con un proyecto o campaña de menor coste, ya que a través de las Redes Sociales se pueden crear anuncios y campañas menos costosas que todas las anteriores enfocadas al público actual, quizás no tan familiarizado con Internet. La interacción de la Estación con éstos podría hacer, además de nuevos proyectos fuera de temporada de nieve, que todos estos jóvenes también conozcan la Estación y vengan a practicar su deporte favorito de nieve o que comiencen a practicarlo.

La segmentación del público objetivo para poder acceder a las mayores actividades posibles dentro del estudio de la desestacionalización nos lleva a pensar y plantear el mayor número posible de ideas para la generación de mayor movimiento dentro del área de la estación.

⁴Milénico o milenial son alternativas en español al anglicismo *millennial*, término con el que se hace referencia a las personas pertenecientes a la llamada generación Y, nacidas aproximadamente en las dos últimas décadas del siglo veinte. Se caracterizan por su familiaridad con internet y las nuevas tecnologías; también destacan por ser individualistas, pero contar con gran conciencia global y medioambiental. Fuente Fundéu BBVA.

Con el Cambio Climático, el mundo entero se ha ido concienciando cada vez más de lo importante que es cuidar el planeta, hacernos responsables de que nuestros actos no afecten a la destrucción o desaparición de lo que hoy en día nosotros poseemos. Cada vez se pone más atención en la flora y la fauna, que muchas veces comienza a extinguirse debido a que no se puso atención cuando era necesario y cuando saltan las alarmas es demasiado tarde para reaccionar y poder impedirlo. Con todo esto, CANTUR S.A puso en marcha un plan para convertirse en la primera estación de España en Gestión de Biodiversidad, para contrarrestar el impacto de la temporada de esquí con actuaciones medioambientales. Para ello, activó el proyecto LIFE+ para lograr una mejora de las especies, una recuperación de la vegetación, mejorar el suelo... Donde hay una gran parte dedicada a las aves de la zona. A través de éste proyecto que será explicado con mayor detalle en siguientes capítulos, se podría buscar otro público objetivo, el público amante de la ornitología, que podría extenderse en un amplio rango de edad – desde aplicarlo a que centros de enseñanza acudan con sus alumnos, como familias interesadas en esta práctica, como otros individuos amantes de las aves-. La selección de este público también sería una inversión principal mínima ya que es un recurso que se encuentra en la naturaleza, por lo tanto es otra manera de utilizar lo que se tiene como recurso turístico.

Habiendo entrado ya en materia de un turismo especializado como es la ornitología⁵, se podría buscar otro tipo de públicos interesados en el uso de la montaña para practicar sus deportes favoritos, que por moda o por desconocimiento aún no están muy impulsados o no son muy conocidos en España, los que se mencionarán en siguientes capítulos.

Estas prácticas, como se ha mencionado anteriormente no están muy extendidas aún en la Península, pero sí que mueven a los mayores patrocinadores y a un gran público de todo el mundo, expectante por descubrir nuevos lugares en los que realizar estas prácticas y donde poder crear una nueva competición. Por todo ello, no se puede dejar de valorar estas personas como futuro público objetivo de la estación, que pueda generar un gran impacto y actividad, y posicionar así Alto Campóo como una estación pionera en España.

Por último, y llegando a la máxima especialización, hay también una posibilidad de creación de un Centro Médico de Alto Rendimiento, debido a las características de la zona, del emplazamiento y la altitud, a 1.650 metros, que podría servir para que deportistas de élite de la escena española podrían ir a recibir sus sesiones de recuperación y entrenamientos en altura, que serviría en pro y mejora de la estación. Hoy en día solo existe un centro de alto rendimiento en una estación deportiva de España, en Sierra Nevada, Granada. Este centro pertenece al Consejo Superior de Deportes del Ministerio de Educación y Cultura,

⁵ Tal y como señala la R.A.E., la ornitología es la parte de la zoología que trata de las aves.

encontrándose a 2.320 m de altitud sobre el nivel del mar. Para ello, ofrece unas instalaciones elitistas para el uso de los deportistas profesionales, tanto españoles como internacionales.

El Centro de Alto Rendimiento puede generar un nuevo público, importante internacionalmente y reconocidos, que pueden realizar sus recuperaciones en la estación de Alto Campóo y por lo tanto, todo el desplazamiento de sus equipos, el gasto monetario que harían en la Comunidad, y el reconocimiento nacional, e incluso mundial que podría tener la estación si se dotara de este Centro. En Cantabria ya tuvo lugar una idea de campamento de alto rendimiento en altura, llevada a cabo por José Manuel Abascal, medalla de bronce en los Juegos Olímpicos de 1984 en Los Ángeles. La idea fue llevada a cabo en Fuente De, a 1.820 metros de altitud, en plenos Picos de Europa. Él mismo afirmaba en una charla de Turismo Rural Remoña, que éstos entrenamientos en altura son “el mejor método, el más fiable y más sano”.

4. CAPÍTULO II. Las instalaciones

Como cita el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua –R.A.E-, una estación de esquí es un centro o conjunto de instalaciones para ciertas actividades, en este caso para la realización de deportes de nieve. Una estación dispone de pistas que son balizadas y preparadas por máquinas preparadas y específicas de nieve y son clasificadas por colores según su dificultad, disponen también de remontes para facilitar el acceso a la cumbre y a las pistas para el posterior descendimiento por la montaña. Las estaciones suelen ir también acompañadas de otros servicios complementarios como son escuelas de esquí, escuelas de snowboard, alquiler de equipos deportivos, además por supuesto de rodearse de hoteles, hostales, albergues, restaurantes y cafeterías para hacer más accesible y más fácil la pernoctación del cliente que acceda a la estación.

A continuación se definirán los términos principales que han sido y serán mencionados dentro de las partes que componen una estación de esquí y que nos facilitarán pues, continuar con el análisis de las instalaciones de la estación deportiva Alto Campóo, todo ello extraído del reglamento de funcionamiento de las estaciones de esquí españolas integradas en ATUDEM -Asociación Turística de Estaciones de Esquí y Montaña-:

1. Estación de esquí: conformado por conjunto de remontes, pistas y demás instalaciones complementarias ubicadas en un entorno de montaña.
2. Pista: recorrido delimitado por la propia estación que lo explota para la práctica de deportes de nieve, preparado, acondicionado, balizado, señalizado, atendido y supervisado por el servicio de pistas de la estación.

3. Itinerario: aquellos recorridos no preparados ni acondicionados por la estación, aptos solo para esquiadores expertos. Se consideran en una zona "fuera de pistas". El itinerario se recorre bajo la sola responsabilidad del esquiador o de su profesor o guía.
4. Balizaje: tiene la función de orientación e información de manera que permita al esquiador, encontrar el camino hasta el final de la pista. El recorrido de las pistas está señalizado mediante balizas de diferentes colores según el grado de dificultad en las pistas, situadas al menos en uno de sus lados y siempre fuera de las mismas.
5. Clasificación de las pistas: Las pistas se clasifican según su nivel de dificultad, en las siguientes categorías:
 - a. Verde: pista muy fácil o de principiantes, su pendiente longitudinal y transversal no podrá superar el 15% de desnivel.
 - b. Azul: pista fácil o intermedia. Su pendiente longitudinal o transversal no podrá superar el 25%.
 - c. Rojo: pista difícil. Su pendiente longitudinal y transversal no podrá superar el 40%.
 - d. Negro: pista muy difícil, que excede de valores máximos señalados para las pistas difíciles rojas.

La clasificación de las pistas según su grado de dificultad se realiza sobre la base de criterios topográficos, por lo que el usuario debe tener en cuenta las condiciones meteorológicas o el estado de la nieve pueden aumentar la dificultad.

6. Cota: término utilizado para referirse a la altitud sobre el nivel del mar de un determinado sitio; por ejemplo cota de 2.000 metros.
7. Remonte: aparatos mecánicos que suben a los esquiadores desde las cotas bajas hasta las cotas altas de las pistas. Los remontes tienen un punto de salida donde los esquiadores se suben y un punto de llegada donde los esquiadores se bajan. Consiste en un motor que mueve un cable de acero sostenido en su recorrido pendiente arriba por postes. Las cabinas y sillas van agarradas al cable de acero. Hay muchos tipos de remontes: en unos el esquiador está en contacto con la nieve, en otros va por encima de la pista. Por lo que respecta a los primeros se puede decir que es como un sistema de arrastre pendiente arriba; el más común dentro de este tipo de telesquí. En el telesquí uno o dos esquiadores se sientan en una silla en forma de T invertida y son subidos hacia arriba con los esquís puestos. Existen varios tipos de remontes diferentes, como cintas transportadoras, telesillas, funiculares, etc.

8. Cañones de nieve: aparatos mecánicos que dispersan nieve artificial, los hay de baja presión o de alta presión. Hoy en día casi todas las estaciones tienen un sistema de cañones para la innivación artificial, ya sea por falta de nieve o porque no hay suficiente en una pista en particular.
9. Innivación: proceso artificial de creación de nieve, que se esparce en las pistas a través de cañones de nieve.
10. Snowpark: espacio acotado dentro del dominio esquiable de una estación de esquí para la realización de acrobacias y "trucos". Suelen presentar saltos, módulos y barandillas con distintos grados de dificultad.

La lectura de estos términos ayuda a la mejor comprensión del objeto de este trabajo, a comprender y a continuar profundizando y analizando los diversos temas abordados, todo ello aplicándose a Alto Campóo.

4.1. Instalaciones y servicios presentes en Alto Campóo

La afición a los deportes de invierno no deja de crecer en España -ver gráfico a continuación- y con ella la competencia entre las estaciones de nieve por atraer a un público que ya no duda en realizar largos desplazamientos si eso le garantiza mejores servicios.

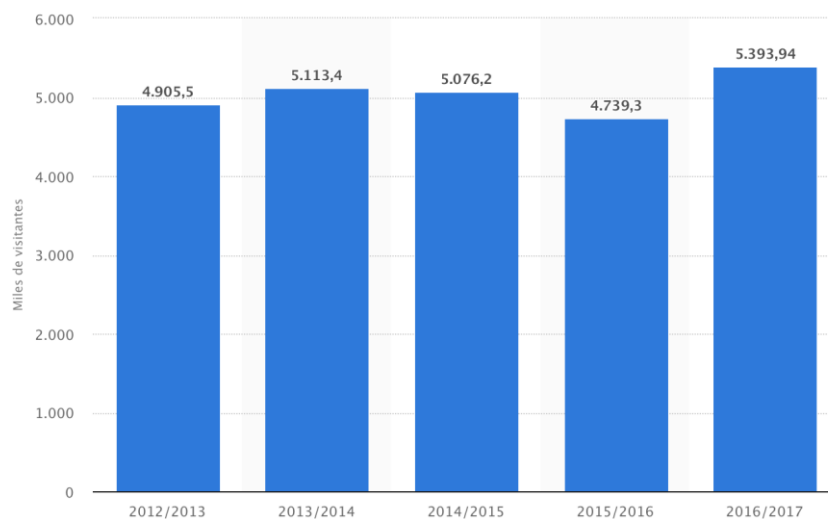


Ilustración 4. Número total de visitantes a las estaciones de esquí de España de la temporada 2012/2013 a la temporada 2016/2017 (en miles). Fuente: Statista (2018)

Con esto, las estaciones pasaron de ser simples lugares en cotas altas de montaña con servicios mínimos a ser en lo que hoy en día se están convirtiendo. Hablaremos ahora de un concepto más, algo así como un centro social, donde practicar los deportes preferidos y a su vez crear acto social, convivir en sus instalaciones, disfrutar y relajarse. Hablamos pues de instalaciones completas, donde junto a las pistas, señalizaciones y servicios básicos se

complementa con instalaciones para el ocio como pueden ser lounge bar, chill-out bar y demás nuevos términos correspondientes a bares de interior o exterior donde relajarse a tomar algo tranquilamente después de una jornada de deporte o donde realizar una parada para descansar; también surgen instalaciones de relajación, donde se ofrecen todo tipo de servicios de spa⁶ y bienestar para recuperarse tras jornadas en la montaña.

En cuanto a las instalaciones que posee la Estación, podemos observar que se trata de una estación pequeña, con unos servicios correctos pero que no son comparables con las grandes estaciones del Pirineo.

Alto Campóo sitúa su cota mínima en 1.650 metros, donde se localiza el centro de control, su primera pista verde y el edificio principal, además de las taquillas, centro médico, guardería y aparcamiento.

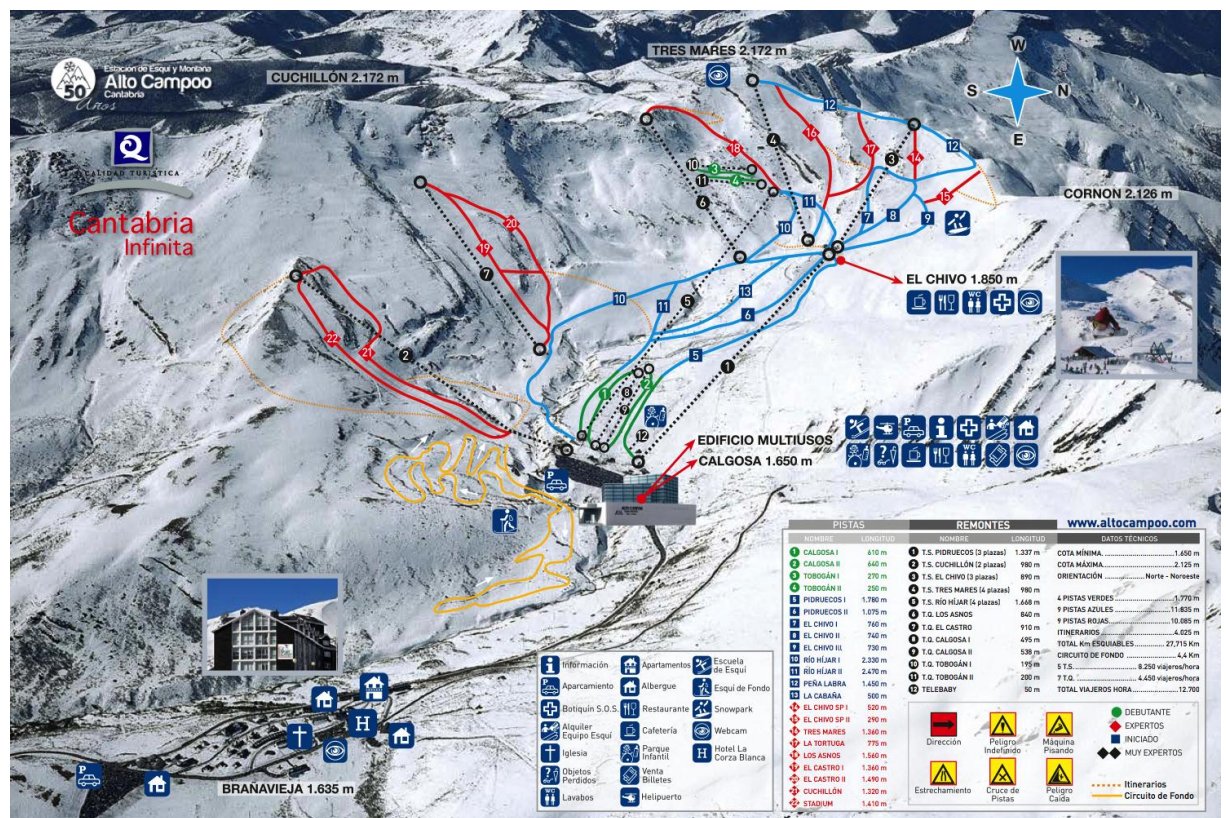


Ilustración 5. Mapa de la Estación de Esquí y Montaña Alto Campóo. Fuente: Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, CANTUR S.A.

El edificio principal fue diseñado para albergar establecimientos de hostelería, tiendas y espacios educativos. Este mismo acoge también la administración de la Estación de esquí. Tiene una superficie útil de unos 3.000 metros cuadrados aproximadamente. Este edificio acristalado fue construido por el arquitecto Mario Lostal, que apostó por la funcionalidad y por soluciones técnicas para hacer frente a condiciones climáticas muy rigurosas.

⁶Según la R.A.E: Establecimiento que ofrece tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como base principal el agua, generalmente corriente, no medicinal.



Ilustración 6. Edificio principal de la Estación de Esquí y Montaña Alto Campóo.

Fuente: Periódico El Mundo

En la planta superior se encuentran despachos y oficinas mientras que en la planta baja y la primera planta se encuentran los espacios comerciales, educativos y de ocio, como la cafetería y una amplia zona de descanso. También hay varios locales comerciales para el alquiler o venta de equipo deportivo, souvenirs...

Para completar este edificio principal, el cual técnicamente serían dos unidos por una pérgola de unos 34 metros de longitud – utilizada como resguardo cuando el tiempo no acompaña-, en la otra mitad del mismo se encuentran las taquillas de venta de abonos o forfaits para acceder a los remontes, el despacho médico y demás oficinas gestoras de la Estación.

Desde la cota mínima y en ascenso pueden ir observándose las diversas pistas y remontes de los que la Estación dispone. En concreto cuenta con 22 pistas, divididas de menor a mayor dificultad:

- 4 verdes (1.770 metros)
- 9 azules (11.835 metros)
- 9 rojas (10.085 metros)

Para la mejor accesibilidad y mayor comodidad existen 12 remontes, de los cuales:

- 1 telesilla desembragable (4 plazas), es decir, que las sillas tienen la capacidad de separarse del cable para poder adoptar una velocidad menos, y con ello facilitar la subida y bajada del mismo a los deportistas.
- 1 telesilla fijo de 4 plazas.
- 1 telesilla fijo de 2 plazas.
- 2 telesillas fijos de 3 plazas.
- 7 telesquís.

Si hablamos de cifras de los remontes, entre los 5 telesillas podría haber una afluencia de 8.250 viajeros por hora, siendo la mitad -4.450 viajeros/ hora- los que podrían utilizar los 7 telesquís. Con lo cual, cada hora transcurrida unos 12. 700 viajeros de media pueden disfrutar de los remontes de la estación.

La Estación dispone de un itinerario de 4,4 kilómetros, es decir terrenos solo para expertos y para la práctica de esquí de fondo.

Por lo tanto, Alto Campóo se organiza en torno a unos 27,7 kilómetros esquiables, total de entre todas las pistas e itinerario, todo ello balizado adecuadamente y apoyado en su accesibilidad por los remontes.

Continuando con la parte inferior, en ella se encuentra también el aparcamiento principal, con aforo para unos 1500 vehículos, unos 1300 coches y motos y 12 autobuses podrían completar la capacidad del mismo. En días de buenas condiciones y de gran afluencia en la estación, en los que el aparcamiento podría completarse, los vehículos podrían dirigirse al aparcamiento del poblado de Brañavieja⁷, a 1,9 kilómetros de la Estación, con capacidad para 180 vehículos y desde donde la misma estación ofrece servicio de autobús hasta la entrada para facilitar el acceso de los visitantes.

En el aparcamiento y contiguo al edificio principal se encuentran las escuelas de esquí y snowboard y los alquileres de material de las diversas empresas como Ski Agosti, la Escuela Cántabra de Esquí, Escuela Slalom... que además cuentan con cafeterías propias.

A medida que ascendemos por las pistas que conforman la Estación, y a media altura -a 1.850 metros- se encuentra El Chivo, bar/restaurante donde hacer una parada y descansar mientras se disfruta de las increíbles vistas. Actualmente en él se celebran "Las noches del Chivo", donde se puede disfrutar de una experiencia única, cenando a 1.850 metros de altitud, siendo subido desde el edificio principal en máquina pisa pistas. Cerca de El Chivo se encuentra la balsa, con capacidad para 64.000 metros cúbicos de agua y encargada de surtir a los cañones de nieve instalados en la estación, todo ello a un ritmo de 20 litros al segundo. Son 85 los cañones instalados en Alto Campóo, diferenciando dos tipos diferentes:

- Cañones de alta presión, coloquialmente denominados "jirafas", que están situados en la parte más alta de la estación y que funcionan mejor con temperaturas más bajas.
- Cañones de baja presión, capaces de echar nieve hasta a cincuenta metros a su alrededor, situados en la parte baja de la Estación.

⁷ El poblado de Brañavieja se ubica en lo alto de un collado que lleva su nombre a más de 1.600 metros de altitud. En sus alrededores se encuentran amplias zonas de pasto del ganado de la zona. El origen de este poblado surge con los inicios de la estación de esquí, en los años cincuenta aproximadamente, donde se construyeron albergues, refugios y casas de particulares, aún existente. Fuente: surdecantabria.es.

La innivación a través de los cañones ayuda a la no intermitencia, preserva Alto Campóo para poder tener el mayor número de días esquiables y mayor continuidad de nieve. CANTUR S.A tiene el deber de realizar los cálculos pertinentes y gestionar muy bien el agua para los cañones, ya que los recursos hídricos son limitados y son controlados por la Confederación Hidrográfica del Ebro.

En cotas máximas, a 2.125 metros y por encima de las mismas, situamos El Cuchillón y Tres Mares, dos picos a 2.172 metros de altitud, que debido a su peligrosidad no son esquiables hasta su cumbre.

En la encuesta que fue realizada a pie de pista, sobre las instalaciones actuales de la estación, se observa en rasgos generales y en una puntuación del 1 al 5 – siendo 5 el máximo- el 55% de los encuestados puntuó la estación con un 3; el 35% puntuó con un 4 las instalaciones y el 10% decidió que la estación merecía un 5, ya que para sus necesidades era ideal.

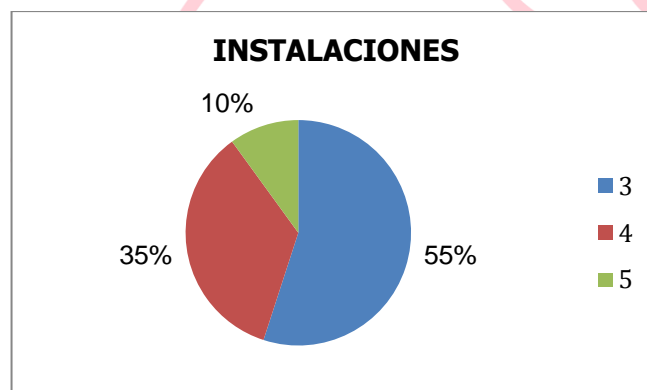


Gráfico 5. Puntuación que recibe la Estación por parte de los encuestados. Elaboración propia

Si fragmentamos esta puntuación genérica por cada parte analizada anteriormente y por la que también se realizaron preguntas en la encuesta con tipo de respuesta del 1 al 5, al igual que anteriormente 5 es la puntuación máxima, se obtienen los siguientes resultados:

- Accesibilidad a la Estación: los encuestados valoraron con un 4, es decir, muy positivamente el acceso a la Estación, teniendo una buena comunicación por carretera.
- Aparcamiento: también fue valorado con un 4, siendo cómodo y a pie de pista, donde el único inconveniente que se pudo observar a la hora de la realización de la encuesta fue que algún deportista experimentó días de gran afluencia donde no pudo disfrutar de una jornada de nieve debido a que el aforo estaba completo.

- Cafeterías/ Restaurantes: en general obtuvo una gran puntuación, comentando un servicio de calidad y unas instalaciones ideales para relajarse durante o al finalizar una jornada de deporte en la montaña.
- Balizado/ Señalizaciones: todos los encuestados comentaron que en general la Estación era merecedora de un 4 sobre 5, ya que todas las pistas estaban bien señalizadas y claramente indicadas.
- Productos complementarios: en cuanto a alquileres de equipos y escuelas de esquí y snowboard, los clientes afirmaron encontrarse satisfechos en el caso de haber alquilado material o haber disfrutado alguna vez de los servicios de escuelas. Puntuaron estos servicios con un 3 de 5. En este contexto también se encuentran las actividades para niños que ofrece la Estación, es decir, un espacio en la cota más baja, a la entrada de la estación, vallado, teniendo también para niños a partir de 2 años un espacio en interior; donde las familias encuestadas dieron también un 3 sobre 5 al servicio.
- Personal: con respecto al personal, los encuestados aficionados a recorrer estaciones más grandes que Alto Campóo afirmaron que el trato del personal podría mejorar, sobre todo en el servicio dado al cliente y en superar las expectativas que se tiene de una estación -por ejemplo, ayudando a subir o bajarse de un remonte-. Aún así, fueron valorados con un 3 de 5.
- Remontes: un 2 fue la puntuación media de los visitantes que fueron preguntados por los mismos. La explicación fue sobre todo la lentitud de los mismos y la vejez de tales, rogando un cambio pronto, sobre todo para los de acceso a las cotas más altas.
- Precio: los encuestados puntuaron el precio de la estación como lo peor de la misma, recibiendo de media un 1 de 5, argumentando ser cara para sus dimensiones y servicios y haciendo pues, una comparación en precio con estaciones del Pirineo de mayor envergadura.

Pero si en algo estuvieron todos los encuestados de acuerdo dotándolo de un 5, fue en la ubicación idílica de Alto Campóo, en un enclave único, orientado al Norte-Noroeste, en el Valle de Campóo, un lugar donde poder además de disfrutar de deportes de nieve, disfrutar de los paisajes y la flora de la zona.

En el poblado de Brañavieja, anteriormente citado, se encuentra el Hotel La Corza Blanca, perteneciente a CANTUR S.A también y que cuenta con un alojamiento de 3 estrellas, construido en armonía con el paisaje de montaña y con la arquitectura típica de lugares de nieve, con materiales como la madera y la piedra naturales. Debido al techo oblicuo y

escarpado de las habitaciones para que no se acumule la nieve, todas ellas poseen un tragaluz donde en noches estrelladas las vistas son inigualables.

El hotel cuenta con un restaurante y una cafetería, además de las 68 habitaciones sencillas y confortables, todas ellas equipadas con lo necesario para descansar tras una jornada de nieve. El hotel ofrece traslados a la estación de manera gratuita a todos sus huéspedes.

Además de éste, también podemos encontrar otras infraestructuras de la zona que ofrecen alojamiento para los visitantes.

4.2. Mejora e inversión

Los elementos descritos en los capítulos anteriores son una visión de lo que actualmente es la Estación, y que a través de la aportación de nuevas ideas puede dar una vuelta de tuerca a lo que comúnmente se conoce, y con la infraestructura existente y pequeños recursos que se puedan incluir o renovar, todo ello sin un gran coste. Actualmente, la Sociedad Regional Cantabra de Promoción Turística S.A. está en proceso de inversión de alrededor de 3,8 millones de euros en sustituir y cambiar algunos de los remotes más antiguos, dotándolos de mayor eficiencia. El sistema de innivación será llevado hasta el pico El Cuchillón del que se habló anteriormente, situado en las mayores cotas, lo que obligará a invertir en implantar nuevos cañones de nieve. Las infraestructuras del área del bar/restaurante El Chivo serán renovadas, sobre todo su terraza, con el objetivo de abrirlo todo el año y lo que ayudará a conseguir uno de los objetivos que se abordan a lo largo de estas líneas, la desestacionalización de la Estación. Por último, el hotel La Corza Blanca será renovado.

Estas mejoras e inversiones ayudarán al fomento de la estación, y a diseñar instalaciones que puedan utilizarse tanto en temporada de nieve como fuera de la misma, generando un valor añadido en Alto Campóo y lo más importante, considerando una marca potente y una gran diferenciación con respecto a la competencia, llegando a más públicos y posicionándose en lo alto de la escala, ofreciendo siempre servicios de calidad y, ante todo, respetando la naturaleza que es el principal recurso e "infraestructura" que se posee.

5. CAPÍTULO III. La optimización de los usos

A lo largo de este proyecto y de sus diversos apartados se ha ido respondiendo a las primeras preguntas que se marcaron claves para determinar los objetivos que se pretendía analizar y desglosar a la hora de la conclusión del mismo. A modo de recordatorio se citan a continuación:

- Definición del público/s objetivo/s de la Estación
- Potenciación y mejora de los recursos e infraestructuras

- Desestacionalización

El objeto de este capítulo va a ser el de crear un hilo que conecte el público con las infraestructuras, utilizando esta conexión para la optimización, mejora y toma de decisiones con respecto a futuras actuaciones que pueden llevarse a cabo.

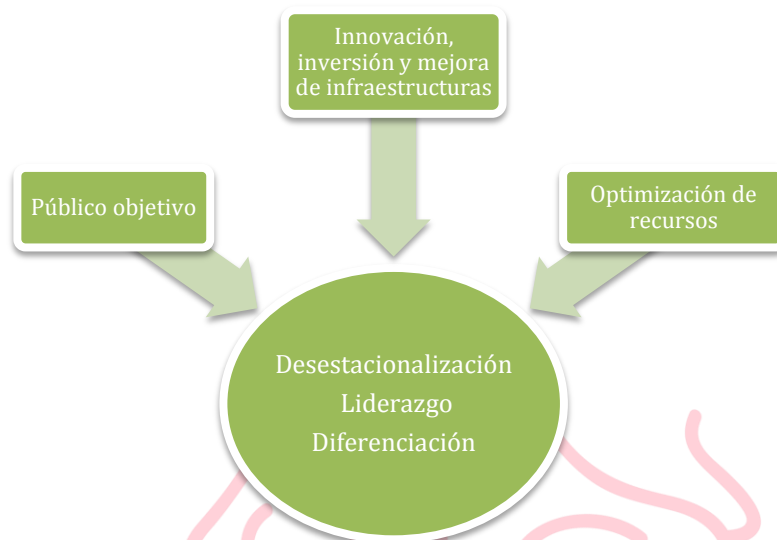


Gráfico 6. Conclusiones de la optimización de los recursos. Elaboración propia

Guerra Sánchez J.A define en su artículo sobre administración empresarial para el noticiario Web Gestipolis "optimizar" como "la forma de mejorar alguna acción o trabajo realizada, esto nos da a entender que la optimización de recursos es buscar la forma de mejorar el recurso de una empresa para que esta tenga mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia". En relación con esta cita, surgen las cuestiones de cómo optimizar los recursos de una empresa, cómo hacer de la empresa un agente eficaz y eficiente dentro del mercado. En el caso de Alto Campóo la optimización de los recursos sería aplicada al uso de los mismos para diversas actividades, todas ellas relacionadas con la montaña pero no necesariamente con la nieve. Toma fuerza la idea de "desestacionalización", tan mencionado a lo largo del transcurso de este proyecto y tomado como principio fundamental a la hora de definir un público objetivo que genere una mayor actividad en la Estación, al poder ampliarse a los 365 días del año. Para ello, se ha de crear un producto nuevo y original, algo que no se pueda realizar en cualquier estación de esquí Española, lograr una diferenciación y una marca propia y reforzar la idea de hacer de Alto Campóo un complejo deportivo de montaña, término más amplio que el de estación de esquí, donde se englobarían también las posibles actividades a realizar fuera de la temporada de nieve.

Para la consecución de los objetivos que se marcaron al inicio de este trabajo se partirá de la unión de los dos factores clave: público objetivo e infraestructuras de Alto Campóo. Estos

factores fueron analizados en profundidad en capítulos anteriores a través de la encuesta que se realizó a pie de pista, y de donde también pudieron extraerse nuevas ideas que podrían utilizarse en conjunto para formar un nuevo recurso dentro de Alto Campóo.

5.1. Life+ Econnect Alto Campóo y sus aplicaciones a nuevas formas de turismo

El proyecto LIFE+ Econnect es planteado como un reto ambicioso que tiene como objetivo principal la regeneración y mejora ecológica del área ocupada por la estación de esquí de Alto Campóo y sus hábitats circundantes. Esta iniciativa, desarrollada en el seno del programa europeo LIFE+, pretende integrar de forma armónica la necesaria conservación de los espacios naturales existentes con el uso racional del territorio por parte del hombre. Para ello, la administración regional cántabra, el municipio de la Hermandad de Campóo de Suso, CANTUR S.A. y la ONG SEO/BirdLife han unido fuerzas para la consecución de objetivos.

Los ecosistemas de montaña son extremadamente frágiles, por lo que los impactos que en el pasado han sido provocados por las estaciones de esquí sobre éstos son considerables. La inversión y el esfuerzo en la construcción y mejora de infraestructuras de la estación ha sido y es cuantioso, dirigiéndose hacia la consecución de un resort alpino, que ha establecido como objetivo prioritario optimizar su funcionamiento durante los meses de invierno y diversificar su uso durante el resto del año.

La Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística S.A. es consciente de que en el pasado, las prácticas empresariales y formas de actuación no eran las más adecuadas en cuanto a preservación del medio natural, ante lo que tuvieron que detenerse y pararse a pensar que el atractivo de sus recursos y el principal potencial era la naturaleza, y si no comenzaban a conservarla en unos años hubieran destruido esas zonas explotadas turísticamente y con lo consiguiente, los visitantes que a ellas accedían. Por ello, cada vez se toma más consciencia en la recuperación y preservación de los recursos, a través de medidas oportunas para la consecución de los objetivos.

La Estación de Esquí y Montaña Alto Campóo se encuentra emplazada íntegramente en Red Natura 2000. Esto implica que Cantabria tiene la obligación de establecer planes de gestión específicos para todos los espacios declarados ZEPA⁸ o LIC⁹ -éstos pasan a denominarse ZEC¹⁰, una vez que cuentan con su instrumento de gestión-.

⁸ZEPA: Zonas de Especial Protección para las Aves.

⁹LIC: Lugares propuestos de Importancia Comunitaria.

¹⁰ZEC: Zona Especial de Conservación.

Dentro de las mejoras de hábitat que este proyecto lleva a cabo en el área de la Estación, podemos enumerar:

- Mejoras de hábitat de aves, como son la perdiz pardilla y el aguilucho pálido, dos especies que se encuentran en Alto Campóo y por las cuales se han de llevar a cabo unas actuaciones concretas para la preservación de éstas en la zona, como la eliminación o balizado de alambradas ganaderas peligrosas, desbroces de matorral alto para recuperar pastizales y plantaciones de enriquecimiento con especies de interés -arándano, acebo, tejo, serbal, mostajo-.
- Creación y gestión de unidad de producción vegetal: creación de un vivero con las semillas de plantas que han sido previamente recolectadas en Alto Campóo para posteriormente ser utilizadas en la regeneración y restauración de los hábitats de Alto Campóo.
- Evitar la erosión y la pérdida de suelo en el ámbito de la estación de esquí.
- Favorecer a conservación y regeneración de los hábitats potencial -turberas, pastizales, brezales y formaciones riparias-.
- Evitar el vertido de residuos, así como reducir la contaminación atmosférica y del agua.

El uso de Alto Campóo está supeditado a la presencia de nieve durante el invierno, con mayores posibilidades y garantía de apertura tras la instalación del sistema de innivación artificial. De momento la Estación solo podemos relacionarla con actividades de ocio invernal. En el futuro y gran parte gracias al proyecto LIFE+ Econnect, CANTUR S.A. plantea nuevas estrategias para fomentar el uso público del espacio durante el resto del año, a través, principalmente, de rutas de senderismo y una oferta público- privada variada de actividades deportivas, educativas y culturales.

En consonancia con este proyecto, surgen las nuevas propuestas de mejora en cuanto a la búsqueda de los públicos objetivos que puedan interesarse por las actividades fuera de temporada invernal, que disfruten de novedosas maneras de ocio pero siempre respetando el entorno donde éstas se lleven a cabo.

Como indica el proyecto LIFE+ Econnect, la primera estrategia planteada como fomento del espacio de Alto Campóo es el senderismo. Ésta práctica no requiere de una gran especialización ni preparación, ya que se dispondría de varios niveles en cuanto a dificultad, pudiendo ser realizados desde los más pequeños de la familia hasta los montañeros más especializados. Para ello se necesita un trazado con buena señalización y fácil orientación, pudiéndose apoyar de folletos y Página Web donde consultar todos los detalles antes de comenzar la aventura.

Buenos ejemplos españoles en fomento del senderismo en estaciones de esquí son, sobre todo las estaciones de los Pirineos. Éstas, disponen de su propio folleto a modo de guía, donde ofertan una amplia variedad de rutas dependiendo de los gustos o necesidades de la persona; rutas que se planifican en función del tiempo, kilómetros y situación de la persona/s que vaya/n a realizarlo: con niños, en pareja, senderistas especializados, rutas por ocio... Se apoyan también en el sitio Web rutaspirineos.org, desde el cual se puede ir seleccionando los kilómetros deseados, el tiempo del que se dispone, nivel de dificultad y si es adecuada o no para los más pequeños. Desde éste sitio se puede descargar la guía en formato virtual y los mapas de recorridos, además de poder leer la explicación, historia y recursos que se van a divisar desde el recorrido.

En función a la inclusión de actividades que fomenten el disfrute de la naturaleza desde un punto de vista de concienciación y preservación del medio natural, se habla también de la ornitología, una práctica que cada vez está más extendida y que además de para el disfrute de los amantes de las aves, sirve para la educación y concienciación de la población, sobre todo aquellos habitantes en zonas urbanas donde rara vez se para a mirar y a observar las especies que el planeta posee y lo importante que es la no extinción de ninguna de ellas. Esta práctica se podría llevar a cabo ya que SEO/BirdLife forma parte del proyecto ya presente en Alto Campóo, lo que facilitará la inclusión de ésta práctica, ideal para amantes de la naturaleza que deseen una alternativa diferente de ocio. A parte de expertos que puedan dirigirse a la zona para disfrutar de su pasión, es una gran actividad para las familias, que dinamizada y adecuada puede crear un juego para los más pequeños, lo que llega a pensar en una actividad idónea para centros de enseñanza, que podrían acercarse a Alto Campóo con sus alumnos para pasar una jornada lectiva diferente.

Se aprovechan pues, los recursos que se tienen para ésta actividad ya que no es necesaria ninguna modificación de infraestructuras ni recursos. Es esencial para el avistamiento de las aves que el entorno no tenga un impacto negativo, por lo que la actividad debería ser siempre acompañada de un guía, que conozca las aves y que pueda ejercer tanto de acompañante durante la experiencia como de controlador de impactos que puedan generar los visitantes.

Una buena idea, es la de señalizar las áreas donde puede habitar la fauna de la zona, para evitar el paso de excursionistas o esquiadores a la zona, preservando pues las especies. Esta es una idea ya planteada por CANTUR S.A. y llevada a cabo previamente en estaciones de esquí de los Pirineos franceses. Con esto pues, las especies anteriormente citadas como la perdiz pardilla o el aguilucho pálido no sufrirán ningún daño y además podrán ser conocidos y avistados por los visitantes.

5.2. "Adopta un Sendero"

Continuando con las propuestas y observando las prácticas de estaciones punteras en desestacionalización, se expone una idea llevada a cabo por la Estación de Esquí Mont Sainte Anne, situada en Quebec, Canadá. Esta estación lleva bastantes años atrás proponiendo ideas novedosas que la diferencian de las demás de la zona, llegando a generar la misma actividad y afluencia en temporada de nieve como fuera de ella. Su propio sitio Web está segmentado en dos secciones: invierno y verano. En cada una de ellas se pueden observar todas las actividades a desarrollar durante las diferentes temporadas, para todos los públicos. Dentro de éstas actividades, la que más sorprende como novedosa y que podría encajar en Alto Campóo es la campaña "Adopte- Un- Sentier", o "Adopta un Sendero" en español. Éste es un programa para que, desinteresadamente, las personas que lo deseen, tanto empresas como particulares colaboren "adoptando" una porción del terreno de la estación, responsabilizándose de realizar un proyecto sostenible y dinámico en él, siempre siendo ayudado por personal de la estación. Los únicos requisitos son el uso del terreno para mejorarlo y ayudar a su preservación, la dinamización a través de las actividades que se propongan y un mínimo de responsabilidad de dos años. A este proyecto podría añadirse otro factor, la doble responsabilidad social corporativa por parte de CANTUR S.A. con las empresas, colaborando con el entorno y con el sector empresarial. Los principales proveedores de la Sociedad Regional Cantabra de Promoción Turística S.A. podrían participar de éste proyecto, incluyendo en sus contratos ésta iniciativa con el fin de desarrollar actividades vinculadas al medio ambiente y a la responsabilidad social corporativa.

5.3. Nuevas actividades

La sociedad está en constante cambio y un factor de este cambio es la existencia de nuevas generaciones. Actualmente se habla de la generación Millennial constantemente, conocidos como los nativos de Internet, el cambio que ha revolucionado el mundo y la forma de pensar. El público Millennial es un público crítico y exigente, que necesita sentir que su experiencia fue totalmente personalizada y perfecta, ya que tiene el poder de cambiar la reputación de una empresa a nivel internacional con un solo click. Por ello, es un público objetivo clave y muy a tener en cuenta en la optimización de los recursos de Alto Campóo.

Los Millennials buscan nuevas experiencias, originalidad y algo que nunca hayan realizado antes. Hoy en día, en un mundo urbano lleno de grandes ciudades donde la contaminación cada vez es más presente, la sociedad ha decidido un cambio necesario, donde la ecología está de moda. Ejemplo de ello son las Redes Sociales, cada vez más llenas de propuestas de

salvar ecosistemas y las fuerzas que se están uniendo para frenar el Cambio Climático y donde cada vez se toma más conciencia de la lucha para la preservación de la naturaleza.

Alto Campóo a través de sus buenas prácticas y posibles proyectos, podría llevar a cabo propuestas para este tipo de público, que posicionen a ésta como pionera en actividades diferentes, y crear un referente nacional en nuevas prácticas. Éstas fueron anteriormente citadas, con lo que serán ahora definidas:

- Skiroll: o Roller- Skiing es una práctica alternativa al esquí de fondo, que en sus inicios servía como método de entrenamiento para los deportistas de esta práctica, pero que poco a poco se ha ido extendiendo y siendo practicado en los momentos en los que la nieve no servía para el esquí de fondo.
- Pump track: circuito para bicicletas, simulando lo que podría ser un skatepark de ciudad pero aprovechando el propio terreno de montaña.
- Recorridos de bicicleta de montaña campo a través o de descenso.
- Mountain bike Slopestyle: es una disciplina dentro de la bicicleta de montaña que se dedica a las acrobacias por la montaña en lugares similares a un snowpark, por lo que sería un uso del snowpark existente en Alto Campóo en temporada fuera de nieve. Ésta actividad se está fomentando últimamente gracias a las competiciones que se han realizado en Nueva Zelanda de la mano de Red Bull¹¹, y gracias a las campañas de marketing por Redes Sociales que la empresa realizó.

Todas las prácticas citadas se tratan de deportes sin motor, únicamente con patines o con bicicletas, lo que a primera instancia no se puede ver como un gran problema medioambiental. De todos modos, habría que realizar un estudio sobre los impactos que éstas actividades puedan generar, como puede ser la erosión del terreno. Por lo tanto, se acotarían zonas donde la flora y fauna no sufra ningún daño, concentrándose las actividades en esas áreas, junto con la zona del Snowpark ya presente en la Estación, en el que CANTUR S.A. si aprobara el proyecto de utilización en verano podría generar una inversión en ampliar y mejorar éste.

Además de éstas actividades sin motor y volviendo a incidir sobre la balsa situada en la Estación de la que se habló anteriormente, se podrían citar otras actividades en ella:

- Surf de remo: o como generalmente se conoce con su anglicismo *Paddle Surf* o *Stand Up Paddle* es un deporte en el que no se necesitan capacidades físicas especiales, apto para todos los públicos, como explican en Sail and Trip, tienda especializada en

¹¹Red Bull es una bebida energética nacida en los años 80 que desarrolló un concepto único de marketing. La marca está presente en más de 165 países. También es una empresa que patrocina deportes extremos como mountainbike, escalada, esquí entre otros.

deportes de agua. Se podría practicar en la balsa en su modalidad de paseo, es decir, a modo de iniciación y de toma de contacto con el agua.

- Canoa: al igual que el surf de remo, no se necesita ninguna aptitud especial y se puede practicar por todos los miembros de la familia.
- FlyBoard: es un anglicismo sin traducción al español, creado por el francés Franky Zapata, el cual afirma ser un deporte que se puede practicar desde los 10 hasta los 70 años. El equipo completo está formado por una tabla tipo de snowboard que es propulsada por agua que va a través de un tubo conectada a una moto acuática, la cual genera la presión, y con esta propulsión la persona que lo utiliza puede llegar a alcanzar una altura de 12 metros.

El problema que ésta práctica puede suponer es la posible contaminación que la moto acuática pueda generar, por lo que se estudiarían las posibilidades antes de su hipotética implantación. Si el análisis de impactos para el medioambiente fuera positivo, en Cantabria ya existe una empresa dedicada a ésta práctica y a las otras dos citadas para la balsa, Stand Up Santander.

Todas las actividades, tanto terrestres como acuáticas aquí definidas podrían apoyarse en todo momento de los remotes, para facilitar el acceso a las cotas más altas. Con la inversión que se va a llevar a cabo podrían implantarse remotes donde los practicantes pudieran enganchar también sus bicicletas o material deportivo -como el telesilla Blañiblar de Baqueira Beret, estación de los Pirineos-, facilitando así el ascenso y la generación de actividad.

Para llegar a éste público y generar el impacto y la actividad que se desea en la Estación a través de éstas actividades y con el público Millennial en concreto, se precisan unas acciones de marketing online de gran importancia. Según la empresa eMarketer, empresa dedicada al marketing "la cuota de marketing digital global crecerá al 42 por ciento en 2018, en comparación con el 31.5 por ciento de 2015. Esto incluye la inversión en publicidad digital". Crear éstas acciones no supone apenas un esfuerzo económico, si bien se necesita un equipo que invierta tiempo en estar constantemente refrescando la información para estar en contacto con el público.

5.4. Centro de Alto Rendimiento en Alto Campóo

Como se citó en el capítulo de la búsqueda del público objetivo, Alto Campóo se encuentra a una altitud idónea para la realización de este centro, que, además de generar un nuevo público dentro del área de la estación, puede crear un reconocimiento a nivel mundial de la misma. Para éste, se podría utilizar la segunda planta del edificio multiusos, y podrían

hospedarse en el hotel La Corza Blanca, que en unos años se encontrará totalmente renovado gracias a la inversión que CANTUR S.A. va a realizar.

6. CONCLUSIONES

Después de meses trabajando sobre las posibilidades de la actual Estación de Esquí y Montaña Alto Campóo -a partir de ahora y si las propuestas se llevan a cabo comenzaría a denominarse Centro Deportivo de Montaña Alto Campóo- podemos concluir que las oportunidades que nos puede dar la explotación de la misma son infinitas; pero teniéndonos que ceñir a ciertos ámbitos como pueden ser la protección del ambiente, biodiversidad, y lo más complicado, recursos económicos, entendemos que el público al que puede ir dirigido el proyecto abarca una gran horquilla y las actividades a desarrollar dentro de la desestacionalización de la misma pueden ser múltiples.

Para ello, hemos realizado estudios bibliográficos y trabajo de campo, así como entrevistas personales con profesionales encargados de la propia Estación.

Con todo ello, se ha podido llegar a la conclusión de que utilizando los recursos naturales, la mejora del personal de la Estación y los proyectos que ya tiene propiamente la Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística S.A. se podrían poner en marcha otros como:

- Ornitología y senderismo, a través del plan Life+ Econnect, que complementa dichas actividades y las respalda, además de aportarlas un valor reconocido a nivel europeo.
- Adopta un sendero.
- Nuevas actividades deportivas como Skiroll, Pump- Track, Mountainbike Slopestyle, Paddle Surf, Canoa y Flyboard.
- Centro de Alto Rendimiento.

Como se ha comentado anteriormente dependiendo de la actividad y la dificultad de la misma se podría fomentar los diferentes tipos de turismo:

- Familiar, potenciando el cliente actual y aumentando su contacto con la Estación, ofreciéndole actividades todo el año.
- Especializado en actividades deportivas de alto rendimiento.
- Millennials, adoptando las formas de comunicación y generando las nuevas actividades propuestas para los mismos, junto con las infraestructuras existentes y las que puedan generarse, siempre teniendo en cuenta las necesidades de ésta generación nativa de la tecnología –redes WiFi, cargadores...-.

También cabe destacar algo muy interesante: de las encuestas realizadas a las personas que utilizan generalmente la estación de esquí, todos coinciden en un mismo punto, en la ubicación idílica de la Estación, Norte- Noroeste, que impulsa la actividad de deportes.

Son las políticas de calidad y las propuestas en mejora continua los puntos débiles que hay que reforzar e invertir:

- Inversión en sustitución de los remotes antiguos, para así dotarlos de mayor eficiencia.
- Ampliación del sistema de innivación, con la implantación de nuevos cañones de nieve en cotas más altas.
- Renovación del bar/ restaurante El Chivo, para poder abrir todo el año; además del Hotel La Corza Blanca que también será reformado.
- Formación del personal, para un trato exquisito hacia el cliente actual y los posibles nuevos que se dirijan a la Estación.

Como la Fundación ECODES -Economía y Desarrollo- indica en uno de sus estudios económicos, por cada euro público invertido en emprendimiento, se revierten aproximadamente ocho euros a la sociedad, por lo que resulta interesante el análisis de la inversión en los anteriores puntos y ayuda a la justificación de los mismos.

Todo ello, con actitud emprendedora, espíritu de superación y tratando de poner a Alto Campóo como referente en España, que, sin una gran inversión y siempre tratando de aprovechar las infraestructuras actuales utilizadas para la práctica de deportes de nieve, además de los recursos naturales, se puede llegar a tener actividad durante todo el año, en base a las nuevas propuestas definidas a lo largo del desarrollo de este proyecto.

ALTAMIRA

7. ÍNDICE DE GRÁFICOS/TABLAS/ILUSTRACIONES

7.1. Índice de gráficos

Gráfico 1. Lugar de residencia durante la visita en Alto Campóo. Elaboración propia.....	9
Gráfico 2. Deporte realizado en Alto Campóo. Elaboración propia.....	11
Gráfico 3. Compañía durante la estancia en Alto Campóo. Elaboración propia	11
Gráfico 4. Frecuencia con la que los deportistas acuden a Alto Campóo. Elaboración propia	12
Gráfico 5. Puntuación que recibe la Estación por parte de los encuestados. Elaboración propia	21
Gráfico 6. Conclusiones de la optimización de los recursos. Elaboración propia	24

7.2. Índice de tablas

Tabla 1. Distancia a Alto Campóo desde provincias importantes. Elaboración propia	10
---	----

7.3. Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Pirámide de Maslow. Fuente: AfiecyL	2
Ilustración 2. Número total de visitantes a las estaciones de esquí de España de la temporada 2012/2013 a la temporada 2016/2017 (en miles). Fuente: Statista (2018)	17
Ilustración 3. Mapa de la Estación de Esquí y Montaña Alto Campóo. Fuente: Sociedad Regional Cantabra de Promoción Turística, Cantur S.A.....	18

8. REFERENCIAS

8.1. Bibliografía

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis. 1998. *Centro deportivo Alto Campóo. Brañavieja. Cantabria*. Proyecto Fin de Carrera. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación, Universidad de Cantabria.

GRAN ENCICLOPEDIA DE CANTABRIA. 1985. Editorial Cantabria S.A., Caja de Ahorros. ISBN: 84-86420-00-8.

PUENTE FERNÁNDEZ, Leonor de la. 2002. El Alto Campóo (Cantabria): hacia un horizonte turístico. En: INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL: *Imagen y paisaje*, p. 166.

8.2. Webgrafía

20 MINUTOS. 2017. *Aprobada por unanimidad la propuesta de Cs para dotar a Alto Campo de un plan dinamizador*. Europa Press. [Consulta: Marzo 2018]. Disponible en <http://www.20minutos.es/>

ACOSTA OVIEDO, Katherine Carolina. 2012. *La Pirámide de Maslow*. En: ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL [Blog]. [Consulta: Mayo 2018] Disponible en <https://www.eoi.es/>

AGUA MARKET. 2011. *Las motos acuáticas contaminan el medio ambiente: las personas reclaman por las motos acuáticas porque son ruidosas, contaminantes y peligrosas*. En: PERIÓDICO EL MERCURIO [Consulta: Mayo 2018] Disponible en <http://www.aguamarket.com/>

ALARCÓN LUQUE, Javier. 2009. *Aproximación mediante el gasto al valor recreativo de las estaciones de invierno para la práctica deportiva. El caso de la Sierra de Madrid. Estudios Turísticos* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <https://www.ucm.es>

ANDES LÍDERES. 2016. *¿Pueden las estaciones abrir en verano obteniendo retorno económico?* [Revista digital] [Consulta: Febrero 2018] Disponible en www.andeslideres.com.es/

ALTO CAMPÓO, ESTACIÓN DE ESQUÍ Y MONTAÑA. 2018 [Consulta: Enero- Mayo 2018] Disponible en <https://altoCampóo.com/>

ARAMÓN, MONTAÑAS DE ARAGÓN. 2016. *Un poco de historia sobre los orígenes del esquí* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://www.aramon.com/>

- ASOCIACIÓN TURÍSTICA DE ESTACIONES DE ESQUÍ Y MONTAÑA [Consulta: Mayo 2018]
Disponible en <http://www.atudem.es/>
- BAQUEIRA/ BERET. 2018 [Consulta: Febrero 2018] Disponible en <https://www.baqueira.es/>
- CANTABRIA ECONÓMICA. 2005. *Alto Campóo estrenará un edificio comercial y de gestión* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <https://www.cantabriaeconomica.com/>
- CANTABRIA INFINITA. 2018. *Ven éste verano a Alto Campóo* [Consulta: Marzo 2018]
Disponible en <http://turismodecantabria.com/>
- CANTUR. 2018. *Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística*. [Consulta: Diciembre-Mayo 2018]. Disponible en <http://www.cantur.com>
- CORES, Mariana. 2016. *Alto Campóo comienza a llenar la balsa de agua que surtirá a los cañones de nieve*. En: EL DIARIO MONTAÑÉS [Prensa digital] [Consulta: Marzo 2018]
Disponible en <https://www.eldiariomontanes.es/>
- ECOLOGISTAS EN ACCIÓN. 2008. *Cañones de nieve en Alto Campóo* [Consulta: Febrero 2018] Disponible en <http://www.ecologistasenaccion.org/>
- EL DIARIO CANTABRIA. 2017. *Cantur abrirá un restaurante en la cima de Peña Cabarga* [Consulta: Febrero 2018] Disponible en <http://www.eldiario.es/>
- EL DIARIO CANTABRIA. 2017. *Alto Campóo costará el próximo verano con uno de los trazados de tirolinas más largo de España*. Europa Press- Santander. [Consulta: Marzo 2018].
Disponible en <http://www.eldiario.es/>
- EL DIARIO MONTAÑÉS. 2018. *Cantur invertirá 13,8 millones de euros en rehabilitar sus instalaciones en tres años* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://eldiariomontanes.es/>
- EL DIARIO MONTAÑÉS. 2017. *Cantur descarta activar un servicio de autobús entre Reinosa y Alto Campóo* [Consulta: Abril 2018] Disponible en <http://eldiariomontanes.es/>
- EL DIARIO MONTAÑÉS. 2014. *Inaugurado el snowpark de Alto Campóo* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://www.eldiariomontanes.es/>
- ENTORNO TURÍSTICO, HABLEMOS DE TURISMO. 2014. *¿Qué es la estacionalidad turística?* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <https://www.entornoturistico.com/>
- ESCUELA ESPAÑOLA DE ESQUÍ. 2018 [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://www.eeealtocampo.com/>
- EUROPA PRESS CANTABRIA. 2016. *Campamento de voluntariado ambiental en Alto Campóo* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://www.europapress.es/>
- GARCÍA, Luis. 2017. *La "Training Camp Abascal" se alojará en Turismo Rural Remoña*. En: TURISMO RURAL REMOÑA [Consulta: Mayo 2018] Disponible en <https://www.turismoruralremona.es/>

- GARCÍA GALLARDO, María. 2016. *Reputación on- line de la oferta hotelera en las estaciones de esquí. Trabajo Final de Grado, Facultad de Turismo Universidad de Málaga* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <https://riuma.uma.es/>
- GARIBAY, Jazmín. 2018. *Marketing digital y estrategias actuales, lo que hay que saber*. En: MERCA 2.0 [Consulta: Mayo 2018] Disponible en <https://www.merca20.com/>
- GESTIOPOLIS [Consulta: Abril 2018] Disponible en : <https://www.gestiopolis.com/>
- GOBIERNO DE ESPAÑA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. 2018. *Introducción del Centro de Alto Rendimiento Deportivo en altura, Sierra Nevada (Granada)* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://www.csd.gob.es/>
- GUERRA SÁNCHEZ, Juan Antonio. 2015. *Concepto de optimización de recursos*. En: GESTIOPOLIS [Consulta: Abril 2018] Disponible en <https://www.gestiopolis.com/>
- IDEAS PARA TU EMPRESA. 2018. *5 claves para definir a tu público objetivo a la hora de anunciarte en Internet* [Consulta: Abril 2018] Disponible en <http://www.ideasparatuempresa.es/>
- INFONIEVE. 2018. *Alto Campóo- Ficha técnica* [Consulta: Febrero 2018] Disponible en <https://www.infonieve.es/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2017. *Demografía y población: Población residente por fecha, sexo y edad* [Consulta: Abril 2018] Disponible en <http://www.ine.es/>
- LUGARES DE NIEVE. 2015. *Las claves de los mercados de turismo de nieve en Europa: Informe Vanat 2015* [Consulta: Mayo 2018] Disponible en <http://www.lugaresdenieve.com/>
- LUGARES DE NIEVE. 2017. *Alto Campóo estrenará uno de los trazados de tirolinas más largos de España* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://www.lugaresdenieve.com/>
- MARKETALIA S.L. 2018. *¿Son los Millennials parte de tu público objetivo?* [Consulta: Abril 2018] Disponible en <http://www.marketalia.com/>
- MARTÍNEZ, Daniel. 2018. *El director de Alto Campóo pide a Cantur una reforma integral de los remontes*. En: EL DIARIO MONTAÑES [Consulta: Mayo 2018] Disponible en <https://www.eldiariomontanes.es/>
- MONT- SAINTE- ANNE. 2018 [Consulta: Febrero 2018] Disponible en <https://mont-sainte-anne.com/>
- NEVASPORT. 2003. *Radiografía de las 9 estaciones de esquí de Castilla y León* [Consulta: Abril 2018] Disponible en <http://www.nevasport.com/>
- NEVASPORT. 2009. *Glosario de términos de esquí* [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <https://www.nevasport.com/>
- NEVASPORT. 2018. *Alto Campóo- Estación de esquí* [Consulta: Febrero 2018] Disponible en <https://www.nevasport.com/>

- NEVASPORT. 2018. *Alto Campóo dobla en número de esquiadores del año pasado* [Consulta: Mayo 2018] Disponible en <https://www.nevasport.com/>
- POLO, DAVID. 2014. *Público Objetivo: defínelo para el éxito de tu negocio*. En: EMPRENDER FÁCIL [Consulta: Abril 2018] Disponible en <http://www.emprender-facil.com/>
- PUERTO NAVACERRADA. 2017. *Reglamento de funcionamiento de las estaciones de esquí españolas integradas en ATUDEM* [Consulta: Abril 2018] Disponible en www.puertonavacerrada.com/
- PUERTO NAVACERRADA. 2018 [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://www.puertonavacerrada.com/>
- PURROY BALDA, J., GONZÁLEZ SÁNCHEZ, F., GONZÁLEZ GARCÍA, R. & PALAZUELOS BERSATEGUI, B. 2016. *Plan de gestión para favorecer la biodiversidad en la estación de esquí de Alto Campóo*. En LIFE + Econnect: Improving connectivity of Natura 2000 network in mountain áreas (LIFE12 NAT/ES/000766) Acción A4. SEO/BirdLife. Cantabria. <http://www.lifeconnect.org>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. 2017. *Diccionario de la lengua española: varias búsquedas de términos* [Consulta: Enero- Mayo 2018] Disponible en www.dle.rae.es/
- RUTAS PIRINEOS. 2018. *Todas las rutas de alta montaña y senderismo* [Consulta: Abril 2018] Disponible en <http://www.rutaspirineos.org/>
- SAIL AND TRIP. 2014. *Paddle Surf Técnica* [Consulta: Abril 2018] Disponible en <https://sailandtrip.com/>
- SPORT ESQUÍ. 2018. *Estación de esquí de Navacerrada* [Consulta: Abril 2018] Disponible en <http://www.esqui.sport.es/>
- STATISTA. 2018. *Número total de visitantes a las estaciones de esquí de España de la temporada 2012/2013 a la temporada 2016/2017 (en miles)* [Consulta: Mayo 2018] Disponible en <https://es.statista.com/>
- VALGRANDE- PAJARES, ESTACIÓN INVERNAL Y DE MONTAÑA. 2018 [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://www.valgrande-pajares.com/>
- VERTIKALIST. 2017. *¿Cómo superar la estacionalidad de tu centro de ocio o estación de esquí?* [Blog] [Consulta: Marzo 2018] Disponible en <http://vertikalist.com/>

9. ANEXOS

9.1. Anexo I. Modelo de encuesta



ENCUESTA PARA EL CLIENTE DE LA ESTACIÓN DE ESQUÍ Y MONTAÑA

ALTO CAMPÓO

Lugar:

Fecha:

I. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Lugar de procedencia:

☐ Cantabria

☐ Otra:.....

2. Lugar de residencia durante la estancia:

.....

3. Sexo:

☐ Hombre

☐ Mujer

4. ¿En qué intervalo de edad se encuentra?

☐ De 18 a 25

☐ De 51 a 60

☐ De 25 a 35

☐ Más de 60

☐ De 36 a 50

II. VISITA

5. ¿Acude con frecuencia a la Estación?

☐ Si

☐ No

5.1 Si es así, ¿suele visitar la Estación entre semana o fines de semana?

☐ Entre semana

☐ Fin de semana

☐ Fiestas y vacaciones

6. ¿En general, acude solo o acompañado?

- ☐ Solo ☐ En familia
☐ Con amigos ☐ En pareja
☐ Otro.....

7. ¿Qué deporte realiza en la Estación?

- ☐ Esquí ☐ Snowboard
☐ Raquetas ☐ Esquí de fondo
☐ Otro(s):.....

8. ¿Su motivo de la visita a Cantabria es esencialmente esquiar en Alto Campóo?

- ☐ Si ☐ No

IV. VALORACIÓN

9. ¿Qué puntuación general le daría usted a esta estación?

Utilice una escala del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta.

- ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

10. ¿Cómo valora los siguientes aspectos de la estación?

Utilice una escala del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta.

Accesibilidad	1	2	3	4	5
Actividades para niños	1	2	3	4	5
Aparcamiento	1	2	3	4	5
Cafetería/Restaurante	1	2	3	4	5
Edificio/Instalaciones	1	2	3	4	5
Remontes	1	2	3	4	5
Informaciones/señalizaciones	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5
Productos complementarios	1	2	3	4	5
Trato del personal	1	2	3	4	5
Ubicación	1	2	3	4	5

11. ¿Recomendaría la estación de esquí y montaña de Alto Campóo?

- ☐ Si ☐ No

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN